



©Julia Strick

Cinq défis de taille à relever

Pour poursuivre sereinement sa croissance, le marché mondial du luxe, en hausse régulière, doit faire face à quelques grandes problématiques. Les équipes supply chain joueront un rôle clef pour accompagner ces évolutions majeures.

Le luxe avec un grand « L ». Des produits dont le prix d'achat est totalement « décorrélé » de leur valeur intrinsèque. Parfumerie, horlogerie, joaillerie, maroquinerie, voitures, grands crus, haute couture, la liste des « sous-secteurs » du luxe est longue, mais le champ lexical pour les qualifier reste identique : rareté, qualité, savoir-faire, complexité, etc. Autre élément majeur de distinction par rapport aux biens de grande consommation, les canaux de distribution, en général plus exclusifs (impossible en effet d'acheter un flacon Guerlain dans votre superette de quartier). Selon Bain & Company, la croissance mondiale de ce marché se situe entre 2 et 4 % pour 2017, avec un chiffre d'affaires qui atteint 259 Md€. À l'horizon 2020, le cabinet table sur 290 Md€ de ventes. Des

chiffres qui donnent le tournis et prouvent, si besoin est, le dynamisme de ce marché extrêmement lucratif. Pour atteindre ce niveau de croissance, les maisons de luxe devront relever plusieurs challenges, au moins cinq, pour lesquels la supply chain a un rôle important à jouer : l'e-commerce et l'omnicanal, la bascule vers l'ultraluxe, la contrefaçon, l'accélération du cycle de vie des produits et la sécurisation des approvisionnements. Bien que ces cinq sujets ne couvrent pas l'intégralité des problématiques du secteur, ils nous apparaissent comme les plus emblématiques et essentiels pour soutenir la croissance de cette industrie. Les chantiers de travail sont encore nombreux mais, menés dans un contexte de croissance et d'optimisme, ils ont toutes les chances de porter leurs fruits et, peut-être même, d'accroître encore la demande. **Julia Fustier**



©J.J. Raymond

Top 10 des entreprises de luxe (exercice fiscal 2015)

Classement	Groupe	Origine	CA (Md\$)
1	LVMH	France	22,4
2	Richemont	Suisse	12,2
3	Estée Lauder	États-Unis	11,3
4	Luxottica	Italie	9,8
5	Kering	France	8,7
6	The Swatch Group	Suisse	8,5
7	L'Oréal Luxe	France	8,0
8	Ralph Lauren Corporation	États-Unis	7,4
9	Chow Tai Fook Jewellery	Hong Kong	7,3
10	PVH Corp	États-Unis	6,3

Source : Global Powers of Luxury Goods, Deloitte (2017).

e-commerce & omnicanalité

Selon le cabinet BCG, la vente en ligne représente aujourd'hui 7 % du marché mondial du luxe. Elle devrait atteindre 12 % d'ici à 2020. Thématique quasi absente il y a encore cinq ans, la voici désormais sous le feu des projecteurs des maisons de prestige, qui se projettent même un cran plus loin, vers l'omnicanalité. « L'expérience en magasin n'est plus dissociable de l'expérience e-commerce », souligne Avak Der Boghossian, associé secteur Luxe chez Deloitte. Cette quête de l'omnicanal est aussi un moyen de séduire un nouveau public, une clientèle plus jeune. « Le niveau de maturité varie selon les sous-secteurs. Les cosmétiques sont en tête via une approche distributeurs. À l'inverse, l'horlogerie et la joaillerie sont les plus en retard », détaille Perrine Corvaisier, consultante indépendante en transformation et développement de marques par le digital chez Domino 28. En outre, l'e-commerce donne l'opportunité aux acteurs s'appuyant sur des distributeurs indépendants (par opposition aux réseaux de distribution sélectifs) d'établir un contact direct avec les clients finaux, en particulier dans les parfums et cosmétiques et les vins et spiritueux. L'omnicanal est aussi une manière de mieux dimensionner les assortiments en boutique, grâce à l'accessibilité de l'offre en ligne. Un argument particulièrement intéressant dans un contexte de foisonnement de l'offre.

Les plates-formes multimarques, le catalyseur

Pendant longtemps, les maisons de luxe se sont refusées à passer le cap, par crainte de nuire à la fameuse expérience d'achat en boutique. Une attention extrême est donc por-

tée à l'esthétique des sites Internet et aux services associés. Une fenêtre pop-up, par exemple, qui vous reconnaît lors de la connexion et vous propose de vous faire appeler par une hôtesse pour un « accompagnement personnalisé ». Hermès a été une des premières maisons à lancer son site en propre, Burberry a fait figure de précurseur en matière d'omnicanalité et Gucci est régulièrement cité parmi les très bons élèves en termes de maturité digitale. L'émergence et le succès des plates-formes en ligne multimarques spécialisées dans le luxe comme Net-a-Porter, MyTheresa ou MatchesFashion ont largement contribué à sensibiliser les marques. La plate-forme digitale « 24 Sèvres » (clin d'œil au Bon Marché), lancée cet été en grande pompe par LVMH et qui propose plus de 150 marques (dont Louis Vuitton, Christian Dior, Chloé et Valentino), est une réponse à ces nouveaux acteurs multimarques. La livraison est assurée dans 70 pays, dont 20 en 24 heures, et un service de click & collect est également offert par le Bon Marché. LVMH aurait pris le parti d'isoler les flux de 24 Sèvres et de les traiter sur une plate-forme logistique dédiée en région parisienne.

La supply chain, fer de lance de l'omnicanal

« Pour maîtriser l'omnicanal, les acteurs du luxe doivent relever plusieurs défis, tels que la mise en place de catalogues partagés et d'outils de gestion de données, l'homogénéisation des référentiels, la définition d'une direction digitale bien positionnée au sein de l'entreprise, sans oublier une visibilité totale sur les stocks. Cela se traduit

par des projets d'intégration d'outils permettant une supervision en temps réel et, pour les plus avancés, de mise en œuvre d'OMS (order management system) », énumère Mikaël Pichavant, partner Supply Chain chez Mews Partners. L'organisation mérite d'être repensée de façon globale en veillant à intégrer les boutiques qui deviennent partie prenante du service offert au client pour des commandes digitales via le click & collect. Les sujets de réflexion sont comparables à ceux du « mass market », en ce qui concerne la gestion de l'omnicanalité en boutique : mise en place de nouveaux processus, outils incitatifs pour les équipes de vente, conduite du changement, qualité des stocks informatiques, mise à disposition d'espaces de stockage et de retrait, etc. « Aujourd'hui, une partie seulement des maisons est capable de renseigner en ligne sur la disponibilité des produits en boutique. Et pour celles qui le proposent, se posent les problématiques d'allocation et d'affectation des stocks, ainsi que de priorisation des commandes (entre le Web et le magasin) pour des produits en quantité limitée », observe Perrine Corvaisier.

S'appuyer sur la livraison pour assurer l'expérience client

La livraison est un autre point critique qui nécessite des adaptations pour ne pas recevoir son produit dans un carton kraft livré par un motard, en combinaison de coursier, avec son casque sur la tête, pressé d'enchaîner avec sa livraison suivante. Comment dupliquer l'expérience client proposée en boutique ? Un soin particulier doit être apporté au contenant. « Le carton kraft anonymisé est obligatoire. À l'intérieur, en revanche, on peut intégrer un beau packaging réutilisable qui prolonge l'expérience client », recommande François Thoquet, directeur des Opérations d'Infinity Global. À l'extrême, est-il possible d'être livré à domicile par un livreur en queue-de-pie vous proposant une coupe de champagne ? « Les acteurs réfléchissent à des services de livraison plus aboutis : en gants blancs, de mise en penderie, avec essayage à domicile de plusieurs tailles d'un bijou ou d'une paire de chaussures et

le livreur-vendeur qui attend, etc. », constate Mikaël Pichavant. Net-a-Porter, le modèle en matière de vente de produits de luxe en ligne, devrait lancer d'ici peu un service de livraison premium, « vous essayez, nous patientons », incluant des consultations mode à domicile, réservé à ses clients EIP (extremely important person). Pour sa part, la start-up Kronos, lancée à l'été 2016, propose aux marques de luxe d'assurer en leur nom une « livraison chic » avec des livreurs en smoking et nœud papillon. Le maroquinier haut de gamme Jérôme Dreyfuss ou le chausseur Maison Caulaincourt ont déjà été séduits. Dernier aspect, mais non des moindres, la sécurisation de la livraison. « Il existe déjà des circuits de transport de matières précieuses, utilisés auparavant en BtoB, qui commencent à l'être dans le BtoC », signale Perrine Corvaisier. **J. F.**

Mikaël Pichavant, partner Supply Chain chez Mews Partners

Perrine Corvaisier, consultante indépendante en transformation et développement de marques par le digital chez Domino 28

François Thoquet, directeur des Opérations d'Infinity Global





Défi n° 2

Du luxe à l'ultraluxe

À l'heure où la crise semble déjà bien loin pour une certaine clientèle, les enseignes de luxe s'interrogent sur la façon de monter encore en gamme. L'heure n'est plus, en effet, au luxe de masse et à sa démocratisation. « La personnalisation existe depuis longtemps dans la joaillerie, mais émerge depuis peu dans l'équipement de la personne. Cette tendance soulève de nouvelles problématiques pour la supply chain », indique Avak Der Boghossian, associé secteur Luxe chez Deloitte. « La personnalisation peut être freinée par le créateur lui-même, soucieux de maintenir une forme de cohérence entre ses produits », nuance Mikaël Pichavant, partner Supply Chain chez Mews Partners. Néanmoins, les maisons optent de plus en plus pour cette stratégie du luxe personnalisé, plébiscitée par les clientèles fortunées. Pour une partie d'entre elles, il s'agit de leur ADN (voir interview page 50). C'est le cas de la très secrète maison de haute joaillerie Jar qui fournit une poignée de « happy few », en général milliardaire, désireuse d'acquiescer une pièce unique pouvant atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros. Pour les autres, la tendance prend de l'ampleur et se traduit par exemple par du marquage à chaud avec ses initiales. Louis Vuitton le propose déjà depuis longtemps et a complété



Nicolas Henry, senior manager chez Citwell

ce service plus récemment par la possibilité de personnaliser certains modèles de sac avec des bandes bicolores, laissant le soin au client d'en déterminer l'endroit exact et les coloris. L'horlogerie autorise aussi des variations de configuration (couleur ou/et matière du bracelet, etc.).

Une supply chain également personnalisée ?

« D'un point de vue supply chain, l'impact est important, car ces produits sont traités "hors standards". Les processus doivent impérativement s'adapter à ce nouveau phénomène, en pleine accélération, et être capables de traiter ces demandes de configuration à la demande de façon récurrente », analyse Nicolas Henry, senior manager chez Citwell. Et de poursuivre : « Pour gagner en réactivité, on peut instaurer un système de différenciation dans les points de vente, comme la réalisation du marquage d'un bouton sur une chemise. Les maisons peuvent aussi faire le choix inverse afin de cultiver la notion de rareté, en imposant un délai pour la personnalisation des produits. Un client peut attendre deux ans pour obtenir sa Maserati personnalisée. Par ailleurs, nous intervenons régulièrement sur des sujets de segmentation de la demande pour permettre d'anticiper et d'organiser les différents scénarios possibles. » Les prévisions doivent être appréhendées par gamme ou famille de produits plutôt que par référence. Hermès, qui constate aussi une hausse significative des demandes personnalisées, est à même de répondre aux demandes les plus folles : intérieur de voiture sur mesure, de bateau ou même d'avion privé ! Dans le marché de la parfumerie de luxe, on assiste à l'émergence de petits acteurs sur ce créneau du « 100 % personnalisation » avec, à la clef, des créations sur mesure adaptées aux goûts des clients.

Mais les grands noms tels que Guerlain et Cartier ne restent pas sur la touche et proposent également à une clientèle extrêmement restreinte et privilégiée de leur concevoir des fragrances sur mesure. Pour la somme de 50000 €, le parfumeur Patou, installé place Vendôme (Paris 1^{er}), imagine un parfum unique pour chaque client. Cinq litres de la fragrance, conditionnés dans un flacon Baccarat et présentés dans un coffret conçu lui aussi pour l'occasion par des malletiers, sont remis à l'heureux propriétaire et la recette stockée dans un coffre-fort à la banque ! **J. F.**

FORUM DES ROIS DE LA SUPPLY CHAIN 2018

Les Salons de l'Aveyron Paris Bercy 12^e

PARTICIPATION GRATUITE

Inscription aux conférences du FORUM DES ROIS DE LA SUPPLY CHAIN, début décembre

Supply Chain MAGAZINE

Mercredi 17 janvier

- Présentation de 8 dossiers en compétition pour les Trophées des Rois de la Supply Chain
- Plus de 500 participants aux conférences
- Un espace « partenaires » pour nouer des contacts avec une trentaine d'acteurs du marché
- Cocktail déjeunatoire sur place
- A l'issue de la journée, les participants pourront voter pour désigner les 3 meilleurs dossiers dans leur catégorie !

Ne manquez pas cet événement exceptionnel !



Du sur-mesure avec souplesse et réactivité

Après avoir fait ses armes au sein de prestigieuses maisons telles qu'Hermès ou Christian Dior, Guillaume Lancelot décide en 2014 de fonder sa société éponyme, G. Lancelot. Son cœur de métier? La haute maroquinerie. Sa façon de travailler? Sur mesure, à contre-courant de l'industrialisation du luxe.

Guillaume Lancelot
PDG et fondateur de G. Lancelot

nat. Nous achetons nos cuirs assez cher, mais le coût principal de nos produits est lié à la main-d'œuvre et non à la matière, aussi précieuse soit-elle. À titre d'illustration, un mètre de couture à la main occupe 40 minutes en moyenne versus 30 secondes avec une machine. Nos coûts de fabrication (intégralement réalisée en région parisienne de façon artisanale) sont donc très élevés. En conséquence, l'impact d'un éventuel surcoût de la matière est moins important sur le produit fini.

SCM: Quels sont les bénéfices logistiques inhérents à ce concept de « make to order »?

G. L. : La fabrication à la demande permet l'absence de stocks de produits finis, de matières premières (sauf en cas d'opportunité intéressante d'achat « spot ») et de risques d'invendus. Mes frais fixes et de gestion sont donc très faibles. En raison du « 100 % fait main », mes investissements en machine sont extrêmement limités. Je dispose, en outre, à la fois d'une grande souplesse et de réactivité. Nous avons la capacité de changer très facilement nos habitudes puisque notre métier consiste précisément à proposer des produits sortant de l'ordinaire. Nous ne sommes pas prisonniers de process préétablis et lourds.

SCM : Quels sont vos objectifs en matière de développement?

G. L. : Il est fondamental de bien contrôler la croissance afin de ne pas tomber dans l'écueil du luxe industrialisé à grande échelle. Nous souhaitons renforcer notre développement à l'étranger où nous identifions un grand potentiel. Le triple concept « artisanat, "made in France", sur-mesure » est très attractif, au Japon par exemple. L'autre axe de croissance est le BtoB que nous souhaitons développer plus fortement.

Propos recueillis par Julia Fustier

Supply Chain Magazine: Vous fabriquez des objets de maroquinerie sur mesure. Comment travaillez-vous et combien de temps faut-il attendre pour acquérir une de vos créations?

Guillaume Lancelot : Nous proposons deux expériences différentes. La grande mesure pour laquelle nous partons d'une feuille blanche. Les possibilités de création sont très variées (du bracelet-montre au sac de voyage en passant par le set de bureau) et les délais d'obtention sont extrêmement variables selon les projets, allant de quelques semaines à plus d'un an si le produit requiert un niveau de complexité technique ou si le client souhaite prendre son temps pour définir sa pièce. S'agissant de la petite mesure, nous partons d'un modèle déjà dessiné (forme, design, dimensions) que nous adaptons aux besoins et aux envies de nos clients (découpe d'une poche, choix du cuir et de la couleur, couture, marquage à chaud des initiales, etc.). Les délais sont en général de moins de deux mois.

SCM : Comment sécurisez-vous vos approvisionnements et la disponibilité de vos fournisseurs face à la concurrence des grandes maisons? Et ce, à des coûts attractifs?

G. L. : La non-disponibilité du cuir représente une menace pour tous les acteurs ne possédant pas leur propre tannerie. La principale difficulté est que les grandes maisons rachètent les tanneries afin d'obtenir les plus belles peaux. Je favorise donc la collaboration avec des indépendants telle la tannerie alsacienne Degermann. Les liens humains sont extrêmement importants dans cet univers de l'artisa-

Défi n° 3

La contrefaçon

d'intégrer dans nos produits des dispositifs de reconnaissance pour distinguer le vrai du faux packaging », nous confie François Thoquet, directeur des Opérations d'Infinity Global. Et d'ajouter à propos de l'utilisation de la RFID: « Ce marquage permet de stocker de nombreuses informations, d'identifier et de tracer un produit. Certaines marques l'ont développé massivement. Se pose néanmoins la question de la confidentialité (moment d'activation et de désactivation de la RFID). »

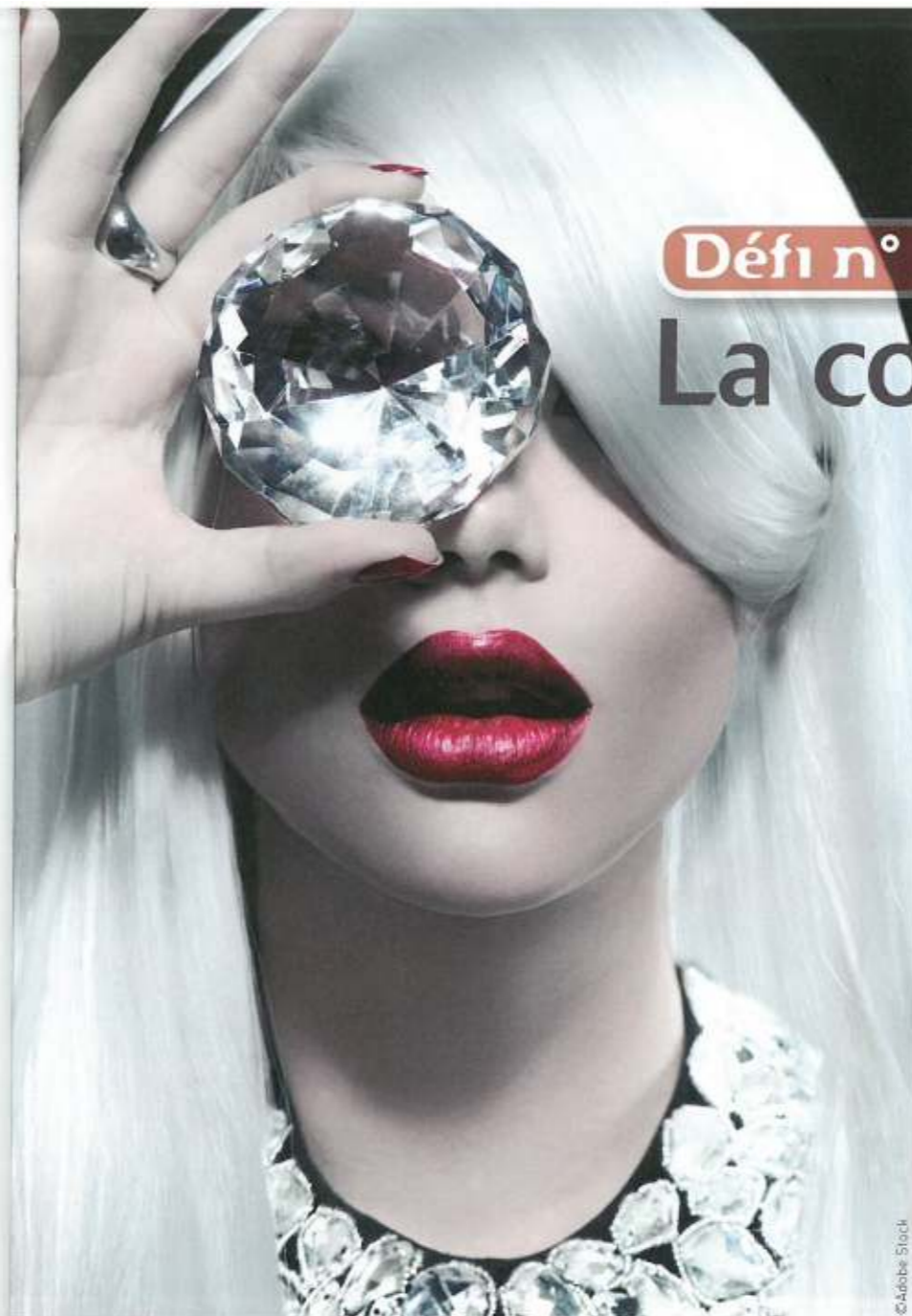
Prochaine étape... la blockchain?

Les boissons de luxe sont également concernées par l'utilisation de ces technologies. « Nous avons travaillé dans le secteur des vins et spiritueux sur le concept de la bouteille connectée permettant d'identifier une bouteille de façon unique, de la tracer précisément dans le réseau et d'offrir la possibilité au consommateur de la scanner avec son téléphone (via un tag RFID ou un Data Matrix) pour vérifier son authenticité. Ce dispositif a été complété par des étiquettes invisibles qui se détruisent à la première ouverture de la bouteille pour s'assurer que celle-ci n'est pas remplie à nouveau », illustre Michael Soussan, senior manager chez KPMG, expert Opérations. Et de conclure: « D'autres technologies plus innovantes font leur apparition. C'est le cas de la blockchain. »

Everledger, par exemple, utilise depuis peu cette méthode pour assurer l'authentification des diamants. Une initiative forte intéressante pour ces supply chains fragmentées.

Main dans la main avec les distributeurs

Se rapprocher de ses distributeurs est un autre levier efficace. L'accord entre Alibaba et Kering, cet été, a beaucoup fait parler. Les ennemis d'hier ont décidé d'enterrer la hache de guerre. Le groupe de luxe a annoncé l'abandon des poursuites engagées en 2015, et l'e-commerçant chinois, accusé d'organiser la vente de produits contrefaits, s'est engagé à mettre en œuvre les actions nécessaires contre les contrefacteurs. Un accord de même nature avait été conclu quelques mois auparavant avec LVMH. Cette meilleure maîtrise des circuits de distribution est également bénéfique pour lutter contre le marché gris (la vente des produits dans des canaux de distribution non choisis par les marques). À l'autre extrémité de la chaîne, les maisons redoublent de vigilance vis-à-vis de leurs fournisseurs. **J. F.**



© Adobe Stock

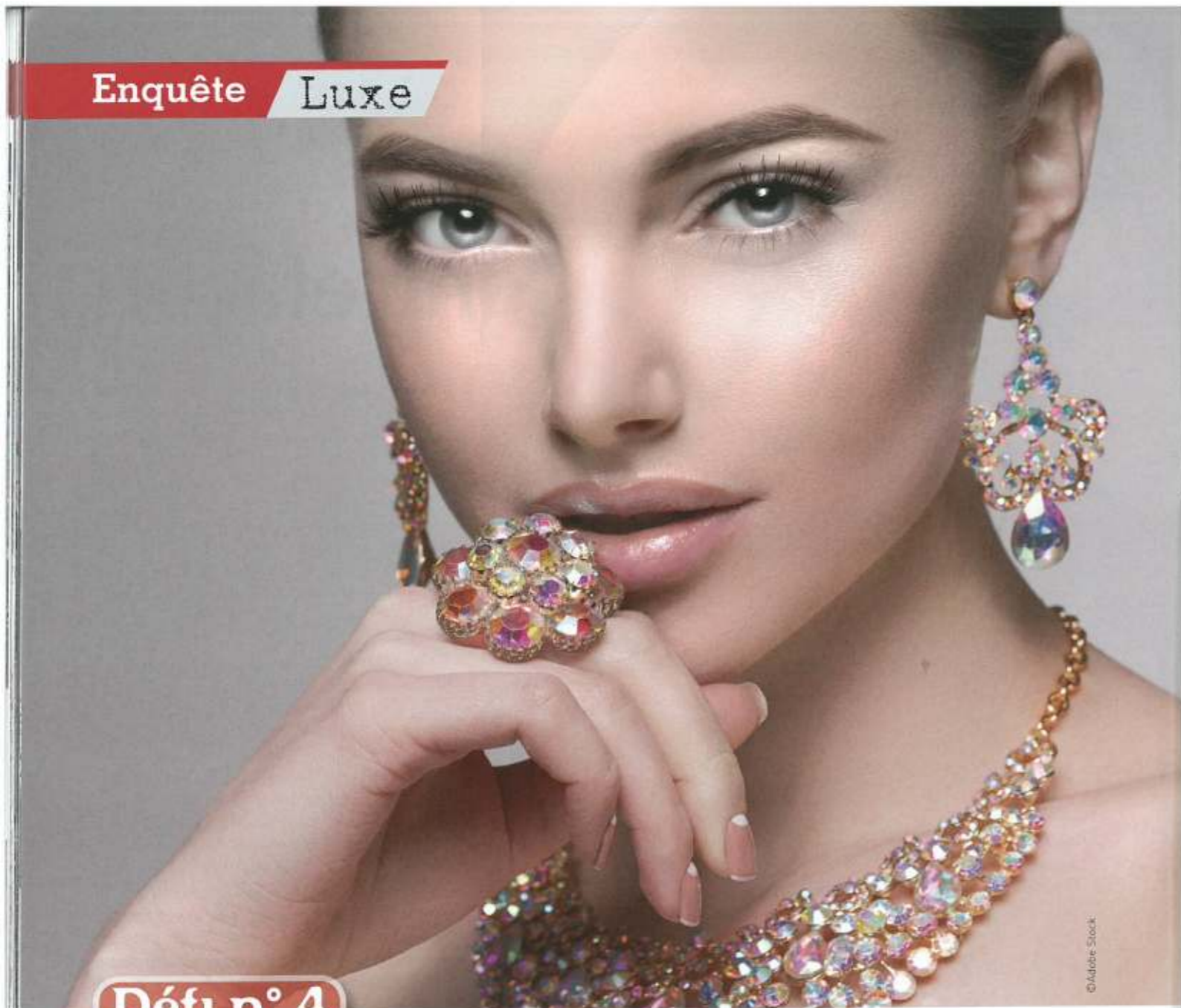
200 à 300 Md€ au niveau mondial, dont 6 pour l'économie française, c'est ce que représente le coût de la contrefaçon. Les tribunaux sont sans cesse sollicités à ce sujet. Chanel a remporté en juillet un procès contre Amazon qui s'est vu dans l'obligation de supprimer de son site l'ensemble des produits contrefaits de la marque et de lui reverser des dommages et intérêts. En avril, c'était au tour de Gucci de se voir accorder 9 M\$ dans le cadre d'une procédure judiciaire contre 89 sites Internet. Chaque marque de luxe dédie des équipes entières à la lutte contre ce fléau, et les outils technologiques susceptibles d'apporter leur aide sont étudiés avec soin. D'autant que certaines contrefaçons imitent remarquablement bien les originaux.

Les puces NFC et RFID

« Les puces NFC (near field communication) sont utilisées pour lutter contre la contrefaçon. Cette technologie, encore émergente, commence à se mettre en place », explique Laurent de Bourmont, partner chez Argon Consulting. Les fournisseurs de packaging sont également mis à contribution. « Nos clients nous demandent



Michael Soussan, senior manager chez KPMG, expert Opérations



Défi n° 4

L'accélération du cycle de vie des produits

Le secteur du luxe devra-t-il se mettre au diapason du fameux « modèle Zara »? « Depuis six ans, l'offre a tendance à s'élargir et la part des produits "mode" (à durée de vie plus courte) se renforce. Les clients sont friands de nouveauté et les marques de luxe se doivent d'innover en permanence et d'accélérer les renouvellements », observe Laurent de Bourmont, partner chez Argon Consulting. Se sont en effet adjointes aux deux grandes collections historiques des intersaisons et même des mini-collections capsules, liées par exemple à des événements. Le « time to market » devient plus critique. La multiplication des collections, l'accélération de mise sur le marché des produits et de leur cycle de vie, génèrent des défis pour les marques en matière de réduction des cycles de

production et de délais d'acheminement. La montée de la part des « saisonniers » face aux « permanents » n'est pas sans conséquence au niveau des prévisions. « Au lieu d'utiliser les historiques de produits comparables, les maisons travaillent par exemple avec des méthodes de prévision par attribut (matière, etc.) », détaille Laurent de Bourmont.

Mieux gérer les niveaux de stocks

« Ce phénomène modifie aussi le pilotage des stocks. Alors que l'indicateur principal était auparavant la couverture de stock, les marques sont désormais plus attentives au taux d'écoulement des produits », constate Laurent de Bourmont. Les niveaux de stocks, historiquement peu

regardés, font aujourd'hui l'objet d'une grande attention, essentiellement pour des raisons de gestion d'obsolescence des produits (liée à l'accélération des cycles). En 2016, Richemont avait été obligé de racheter des stocks de montres afin de désengorger le circuit de distribution et permettre aux distributeurs d'acheter ses nouvelles collections. Pour Mikaël Pichavant, partner Supply Chain chez Mews Partners, les maisons investissent aussi dans leur informatique: « Beaucoup de sujets d'étude concernent actuellement la mise en place d'outils avancés de prévision des ventes. Les marques souhaitent fiabiliser les prévisions de lancement. Nous constatons, dans ce contexte, que les recommandations des équipes supply chain sont davantage considérées. Elles challengent désormais les quantités approvisionnées au moment des lancements et prennent le pas sur les demandes des pays. » William Brachini, senior consultant KPMG, expert Supply Chain, note quant à lui un renouveau du processus SHOP: « J'ai été sollicité sur plusieurs programmes de ce type. L'accélération du cycle de vie des produits met sous tension cette industrie qui travaillait sur des cycles nettement plus longs. Une coordination globale et une collaboration accrue sont nécessaires. »



William Brachini, senior consultant chez KPMG, expert Supply Chain



Laurent de Bourmont, partner chez Argon Consulting

Une demande de plus en plus volatile

Au-delà des prévisions, il existe des réflexions concernant la stratégie de gestion de la demande. « L'assemblage final retardé est une manière de faire face à la volatilité de la demande, de raccourcir les délais et de limiter les stocks de produits finis invendus dans ce contexte d'accélération des collections. Les éléments constitutifs du produit sont assemblés lorsque les engagements des quantités à approvisionner sont actés fermement. C'est particulièrement le cas dans la maroquinerie et dans la joaillerie, de plus en plus dans le textile », commente Avak Der Boghossian, associé secteur Luxe chez Deloitte. Autre phénomène quasi inexistant il

y a quelques années, l'amplification de la demande à vitesse grand V, notamment via les réseaux sociaux. Les prévisionnistes, main dans la main avec les équipes CRM, y sont de plus en plus attentifs, même si cette alliance n'en est encore qu'à ses balbutiements. La détection des signaux de cette nature et la rapidité à les répercuter sur l'ensemble de la chaîne, peuvent permettre de mieux piloter les affectations de stocks entre les lieux de vente. Néanmoins, contrairement au « mass market » où tout est fait pour maximiser les ventes, la décision de basculer ou non du stock d'une zone vers une autre est une question traitée avec beaucoup de recul par les marques de luxe, soucieuses d'entretenir la rareté du produit. Certaines entreprises appartenant à cet univers ne souhaitent en effet pas servir l'intégralité de la demande et cherchent à l'inverse à contraindre la consommation... Le cas régulièrement cité étant celui du sac Kelly d'Hermès, qui limite volontairement sa production! **J. F.**



Défi n° 5

Sécuriser les approvisionnements

Certains n'hésitent pas à qualifier de « guerre froide » les tensions existant dans le secteur de la maroquinerie, générées par la difficulté de s'approvisionner en cuir de qualité ! « La baisse de la consommation de bovins en Europe provoque inexorablement une diminution de l'élevage. Les peaux de qualité sont en quantité insuffisante et les maisons de luxe peinent à s'approvisionner en cuirs », confirme Nicolas Henry, senior manager chez Citwell. La tension sur cette ressource, essentielle aux maroquiniers ou aux fabricants de souliers, incite certaines maisons, depuis déjà plusieurs années, à intégrer la filière via des rachats (élevages, tanneries, etc.), pour s'assurer un contrôle total de la chaîne et une pérennité des approvisionnements. LVMH et Hermès ont, par exemple, racheté des fermes d'élevage de crocodiles en Australie ! À défaut d'intégration verticale, l'instauration de partenariats à long terme, en offrant davantage de visibilité aux fournisseurs pour leur donner les moyens de gérer plus raisonnablement leurs matières premières, est une solution alternative moins rigide. « L'autre levier est d'optimiser l'utilisation des matières en production, via un meilleur calcul des besoins, les modes de découpe des peaux, etc. Le taux de déchets doit être réduit au strict minimum », complète Laurent de Bourmont, partner chez Argon Consulting. Hermès propose par exemple de petits accessoires, comme des porte-clefs, fabriqués à partir de chutes de



Hermès limite volontairement la production de son sac Kelly.

cuir. Certaines maisons, comme Stella McCartney, anticipent même l'ère du « post-cuir » en répondant du même coup aux considérations d'une clientèle plus jeune, tentée par la mode vegan. Exit le cuir, place aux matières d'origine végétale comme les feuilles d'ananas ! Les matières premières minérales (métaux précieux, pierres, etc.) souffrent, quant à elles, de considérations géopolitiques. « Les marques font face à un problème double : soigner leur relation avec les pays producteurs pour garantir les volumes, tout en gérant de façon satisfaisante l'image de leur implication dans les pays concernés. Les processus d'extraction des métaux précieux ont en effet souvent des conséquences néfastes (destruction des territoires, expropriation des populations, utilisation de traitements chimiques, etc.). La clientèle du luxe sera certainement plus sensible à ces problématiques dans les années à venir. Les maisons de prestige devront garantir des approvisionnements éthiques et équitables », précise Nicolas Henry. L'utilisation de pierres synthétiques est en train de voir le jour, mais ne semble pas faire l'unanimité auprès des grands joailliers. **J. F.**

Les Rois de la Supply Chain au Musée des Arts forains !

Mercredi 17 janvier 2018



Pour sa 12^e édition, la cérémonie des Rois de la Supply Chain revient dans un lieu exceptionnel : le Musée des Arts Forains de Paris Bercy. Dans un des sites les plus enchanteurs de la capitale, les participants pourront découvrir, le 17 janvier prochain, les attractions des fêtes foraines du début du XX^e siècle, ils auront la possibilité de monter sur les manèges anciens, de participer aux jeux (la toupie hollandaise, le jeu du marteau, la course de chevaux, le stand de la glisse, le billard incliné...) et d'admirer les objets de collection exposés dans le Théâtre du Merveilleux. Programme : 19 heures, **ouverture des portes** et cocktail de bienvenue. A partir de 20 heures : remise des **Trophées**, puis cocktail dinatoire « dans l'esprit de la fête foraine », **galette des rois** et animations jusqu'à 1 heure.

PARTENAIRE PLATINIUM
JUNGHEINRICH



UNIQUEMENT SUR INVITATION